

BAB II

EKSISTENSI KEIRETSU, EKSPANSI EKONOMI GLOBAL

2.1 Industri Jepang dan Keiretsu Network

Pada bagian pembuka dalam pembahasan bab ini akan menggambarkan keterkaitan antara industri Jepang (secara umum) terhadap perkembangan *Keiretsu Network* beserta mekanisme strukturnya. Dinamika hubungan internasional di era abad-21 telah memobilisasi perusahaan-perusahaan Jepang untuk aktif di pentas perekonomian dunia dalam sektor industri dan perdagangan internasional. Pesatnya arus globalisasi mengakibatkan sempitnya tatanan kehidupan. Laju ekonomi, perdagangan, hingga kerjasama antar negara-negara di dunia menjadi lebih mudah dan cepat dilakukan. Begitu pula dalam hal perdagangan internasional yang mencakup kegiatan ekspor ke luar negeri maupun ke luar batas kawasan regional sebuah negara. Industri Jepang yang semula menetap di negara sendiri, perlahan memasuki fase baru yaitu membuka cabang di negara-negara lain.

Industri manufaktur merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Jepang. Awal lahirnya modernisasi Jepang mencuat pada masa Restorasi Meiji (1868), Ibu kota pun akhirnya pindah ke Tokyo. Kereta api, kapal uap, telegram, dan beragam teknologi baru segera diborong dari negara barat dan diberi sentuhan bergaya Jepang.¹ Industri-industri itu kemudian menjadi penyokong perekonomian

¹ *Ini Dia ... Rahasia Sukses Jepang Bangun Kekuatan Ekonomi Dunia!*, diakses dari <http://edukasi.kompas.com/read/2015/05/28/13262531/Ini.Dia.Rahasia.Sukses.Jepang.Bangun.Kekuatan.Ekonomi.Dunia>, (25/04/2017, 19.20 WIB).

Jepang hingga kini. Bahkan, pada 2008 industri Jepang mampu mengalahkan Amerika Serikat sebagai negara industri terbaik di dunia.

Dilihat dari sudut ekonomi, Jepang merupakan salah satu negara yang paling maju di dunia. PDB (Produk Domestik Bruto, yaitu nilai semua barang dan jasa yang dihasilkan di Jepang dalam setahun) adalah kedua tertinggi di dunia, dan merk-merk Jepang seperti Toyota, Sony, Fujifilm, dan Panasonic terkenal di seluruh dunia.² Jepang juga pernah tercatat sebagai negara dengan pertumbuhan ekonomi tercepat sepanjang sejarah dunia. Produk Domestik Bruto (PDB) Jepang mencapai sekitar 4,5 triliun dollar AS. Sehingga pada tahun 2006, terdapat 326 perusahaan Jepang masuk dalam daftar Forbes Global 2000.³ Beberapa merk terkenal Jepang dalam bidang otomotif di antaranya ialah Mitsubishi, Toyota, Honda, Kawasaki, dll.⁴

Forbes merupakan suatu daftar peringkat tahunan atas 2.000 perusahaan publik di dunia yang dikeluarkan oleh majalah *Forbes*. Pemeringkatan disusun dengan berdasarkan pada kombinasi empat kriteria: penjualan, laba, aktiva, dan nilai pasar.⁵ Perusahaan-perusahaan Jepang tersebut menempati beberapa kategori seperti *trading companies*, *banking*, *insurance*, hingga *transportation*. Berikut ialah beberapa himpunan data dari pabrikan industri otomotif Jepang pada beberapa jenis/kategori industri perusahaan dalam Forbes Global 2000 di tahun 2006 lalu.

² *Ekonomi dan Industri*, Kedutaan Besar Jepang di Indonesia, diakses dari http://www.id.emb-japan.go.jp/expljp_15.html, (27/04/2017, 13.28 WIB).

³ *Ini Dia ... Rahasia Sukses Jepang Bangun Kekuatan Ekonomi Dunia!*, *Op. Cit.*

⁴ *The World's Biggest Public Companies, Trading Companies & Transportation*, *Forbes*, diakses dari https://www.forbes.com/lists/2006/18/Utilities_Rank_1.html, (10/10/2017, 16.50 WIB).

⁵ *Forbes*, diakses dari <https://www.forbes.com/>, (10/10/2017, 17.16 WIB).

Tabel 2.1
Perusahaan Publik Terbesar di Dunia (Jepang 2006) ⁶

NAMA	PERINGKAT	JENIS INDUSTRI	PENJUALAN (\$ BIL)	LABA (\$ BIL)	AKTIVA	NILAI PASAR (\$ BIL)
Mitsubishi	125	<i>Trading Companies</i>	38.75	1.70	85.25	39.52
Mitsui & Co	188	<i>Trading Companies</i>	32.90	1.12	70.57	21.86
Toyota Tsusho	682	<i>Trading Companies</i>	31.17	0.35	11.16	6.52
Mitsubishi UFJ Finl	62	<i>Banking</i>	23.50	3.16	1,024.44	143.01
Mizuho Financial	44	<i>Banking</i>	27.96	5.85	1,325.23	93.81
Hitachi	236	<i>Conglomerates</i>	84.22	0.48	86.54	23.61
Mitsui Sumitomo Ins	276	<i>Insurance</i>	18.76	0.61	69.06	19.02
Mitsui OSK Lines	571	<i>Transportation</i>	10.95	0.92	11.47	8.84

Catatan : Data pada ilustrasi tabel di atas hanya memuat sebagian dari keseluruhan himpunan daftar perusahaan Jepang yang diperoleh melalui laman resmi *Forbes Global 2000*.

Terdapat banyak perusahaan Jepang yang berhasil menempati posisi tangga *Forbes Global 2000*. Satu hal yang menarik dari Jepang ialah bahwa pergerakan sebuah mobilisasi perusahaan mereka bergerak secara berkelompok. Salah satu kunci rahasia kesuksesan yang diperoleh Jepang beberapa dekade ini, tak lepas dari filosofi yang dimiliki masyarakat Jepang yaitu “*Monozukuri*” yang sudah berakar

⁶ *The World's Biggest Public Companies. Op. Cit.*

selama satu milenium (dalam kurun waktu 1.000 tahun yang lalu). Secara etimologis, *Monozukuri* berasal dari kata “*mono*” yang berarti produk atau barang dan “*zukuri*” yang berarti proses pembuatan, penciptaan atau produksi (manufaktur). Namun, secara harfiah maknanya tak sesederhana itu. Berbekal filosofi ini, Jepang berhasil melahirkan berbagai inovasi sistem teknologi pendukung industri.⁷

Selain nilai filosofi tersebut Jepang juga memiliki strategi sekaligus filosofi ekonomi klasik yang disebut dengan *zaibatsu* yang sekaligus menandai eksistensi (kemunculan) dari *keiretsu*. Menjadi penting terkait dengan memahami akar pertumbuhan atau kronologis dari *keiretsu* yang pada awal mula sebelum berakhirnya perang dunia II disebut dengan *zaibatsu*. *Zaibatsu* merupakan salah satu perusahaan kapitalis besar atau konglomerat di Jepang sebelum Perang Dunia II dalam satu keluarga yang memiliki struktur piramida dengan sejumlah kecil perusahaan keluarga lain di bawahnya yang memperoleh kontrol atas segmen dalam perekonomian yang sama di Jepang.⁸

Konglomerat ini mampu menjadi kekuatan ekonomi ke dalam wilayah politik domestik Jepang dan merupakan salah satu kekuatan pendorong dibalik ekspansi yang telah dilakukan Jepang sebelum Perang Dunia II. Sistem ini berpusat dalam bank yang sama dan memiliki kepentingan pengendalian atau saham di beberapa perusahaan terkait, dan membiayai kepentingan bisnis perusahaan tersebut.⁹ Operasi *zaibatsu* erat kaitannya dengan kartel (praktek monopoli) namun

⁷ *Ini Dia ... Rahasia Sukses Jepang Bangun Kekuatan Ekonomi Dunia!*, Loc. Cit.

⁸ The Editors of Encyclopædia Britannica, *Zaibatsu : Japanese business organization*, diakses dari <https://www.britannica.com/topic/zaibatsu>, (10/10/2017, pukul 16.15 WIB).

⁹ Patrick Wallace, *What's the difference between a keiretsu and a zaibatsu?*, diakses dari <https://www.quora.com/Whats-the-difference-between-a-keiretsu-and-a-zaibatsu>, (11/10 2017, 15.15 WIB).

biasanya diselenggarakan oleh satu lingkungan keluarga dan dalam satu *zaibatsu* tersebut mengoperasikan perusahaan di hampir semua aktivitas bidang ekonomi yang penting (bukan hanya dalam sektor otomotif).¹⁰

Dalam *zaibatsu* terdapat empat pemilik modal utama yang menggerakkan bidang perbankan dan mobilisasi modal yaitu Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, dan Yasuda. Mitsui memiliki gabungan investasi besar di perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, perdagangan luar negeri, pertambangan, asuransi, tekstil, gula, pengolahan makanan, mesin, dan banyak bidang lainnya. Fungsi semua bank milik *zaibatsu* yang mereka gunakan ialah sebagai sebuah struktur sarana untuk memobilisasi modal atau dana kelompok perusahaan.¹¹

Struktur atau pola khusus ini bertujuan dalam hal manajemen industri, bisnis, dan keuangan yang sifatnya cenderung memonopoli perusahaan-perusahaan lainnya. Perang Dunia I telah menjadi pintu gerbang bagi *zaibatsu* sekaligus peluang untuk tumbuh dan berkembang. Bahkan *zaibatsu* juga memproduksi amunisi (perang) dan barang lainnya yang disuplai Jepang kepada sekutu, tanpa persaingan dari perusahaan Eropa pada saat itu, dan telah menguasai banyak pasar di dunia. Sehingga pada masa PD I, perusahaan Jepang sudah berkembang secara internasional melalui *zaibatsu* (konglomeratisasi).¹²

Hadirnya Amerika Serikat sebagai pemenang Perang Dunia II telah berimplikasi terhadap kebijakan-kebijakan yang diberlakukan AS sebagai sanksi terhadap Jepang, salah satunya adalah pembubaran *zaibatsu*. *Zaibatsu* dibubarkan

¹⁰ The Editors of Encyclopædia Britannica, *Op. Cit.*

¹¹ *Ibid.*

¹² Kenichi Miyashita dan David Russell, 1994, *Keiretsu: Inside The Hidden Japanese Conglomerates*, United States of America: MCGrawHill, hal. 27.

setelah kekalahan Jepang dalam Perang Dunia II. Hal ini juga disinyalir karena kekhawatiran Amerika Serikat terhadap bangkitnya kembali kekuatan militer Jepang apabila sistem kartel (monopoli) tersebut terus berlanjut. Tujuan awal pendudukan Amerika adalah untuk memastikan bahwa mantan musuh tidak akan pernah lagi menjadi ancaman bagi perdamaian dunia. Untuk melakukan itu, dipandang perlu untuk membubarkan militer dan untuk menghilangkan kekuatan industri yang mendukungnya, yaitu *zaibatsu*.

Berselang beberapa tahun kemudian (tepatnya pasca PD II) munculah istilah *keiretsu* sebagai pengganti dari *zaibatsu*. *Keiretsu* lahir pasca reformasi ekonomi Jepang yang juga menandai berakhirnya era *zaibatsu* akibat Perang Dunia II.¹³ Berdiri pasca PD II pada tahun 1950-an, *keiretsu* telah membantu memulihkan perekonomian Jepang yang semula kacau akibat jatuhnya bom atom di Hiroshima dan Nagasaki. Alasan mengapa Amerika Serikat membiarkan diberlakukannya sistem perkongsian ini karena Jepang telah menyetujui diberlakukannya artikel 9 konstitusi 1947 (*article nine*), tentang penon-aktifan militer dan pengembangan senjata militer. Terlebih lagi untuk membendung pengaruh komunis China dengan lemahnya stabilitas ekonomi-politik yang dialami Jepang kala itu.¹⁴

Sehingga pasca berakhirnya era *zaibatsu* yang disusul reformasi ekonomi, dan persetujuan Jepang atas konstitusi 1947 tersebut, maka Amerika Serikat memberikan kesempatan kepada Jepang untuk memberlakukan “*Keiretsification*”

¹³ *Ibid.*, Kenichi Miyashita dan David Russell, hal. 31-36.

¹⁴ Rindu Ayu dan Yussy Widarahesty, *Perkembangan Peran dan Fungsi Zaibatsu (Kongsi Dagang) Dalam Bidang Politik dan Pemerintahan Jepang Sebelum PD II Sampai Pasca PD II*, Jurnal AL-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial, Vol. 1, No. 4, (2012), Jakarta : Al-Azhar, hal 260.

dengan catatan supaya Jepang dapat lebih demokratis dan berhaluan liberal sebagaimana sekutunya, Amerika Serikat.¹⁵

Keiretsu secara harfiah berarti sistem seri pengelompokan perusahaan, atau urutan suksesi, yang terdiri dari suatu kelompok perusahaan dengan hubungan bisnis dan kepemilikan saham yang saling terkait.¹⁶ Sebenarnya ada banyak cara untuk mengelompokkan *keiretsu*, akan tetapi terdapat dua cara paling umum yang digunakan dalam mengelompokkan dan sudah mencakup *keiretsu* lainnya. Orang-orang Jepang sendiri biasa menyebutnya *yoko* (horizontal) dan *tate* (vertikal).¹⁷ *Keiretsu* horizontal adalah sekelompok perusahaan sangat besar dengan menjalin suatu hubungan demi tercapainya sebuah bank yang kuat, melalui kepemilikan saham bersama, hubungan dagang, dan sebagainya.¹⁸

Sedangkan, *keiretsu* vertikal adalah kelompok yang terbentuk dari satu perusahaan yang sangat besar dan ratusan atau ribuan perusahaan kecil yang mengikuti perusahaan besar tersebut, contohnya yaitu Toyota.¹⁹ *Keiretsu* vertikal ini kemudian dibagi lagi menjadi tiga jenis, yaitu *sangyo keiretsu* (*keiretsu* produksi), *ryutsu keiretsu* (*keiretsu* distribusi), dan *shihon keiretsu* (*keiretsu* modal).²⁰

¹⁵ Kenichi Miyashita dan David Russell, *Op. Cit.*, hal. 32-36.

¹⁶ *Keiretsu Definition*, diakses dari <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Keiretsu>, 01/05/2017, 17.15 WIB).

¹⁷ Kenichi Miyashita dan David Russell, *Op. Cit.*, hal. 9.

¹⁸ *Loc. Cit.*

¹⁹ Thayer Watkins, *The Keiretsu of Japan*, diakses dari : <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/keiretsu.htm>, (01/05/2017, 18.01 WIB).

²⁰ *Industries, Status Hierarchies, and Alliances: Cross-Cutting Spheres of Japanese Business*, diakses dari <http://publishing.cdlib.org/ucpressebooks/view?docId=ft5s2007g8;chunk.id=d0e1139;doc.view=print>, 02/05/2017, 18.22 WIB).

Sebuah *keiretsu* biasanya beranggotakan ratusan perusahaan baik dalam skala besar maupun kecil. Dalam sebuah *keiretsu* diorganisasikan oleh suatu bank besar atau perusahaan dagang tertentu (*trading company*). Meskipun dalam satu *keiretsu* memiliki ratusan perusahaan yang tergabung di dalamnya, namun suatu anggota *keiretsu* akan memprioritaskan perusahaan lain dalam kelompoknya sebagai konsumen ataupun pemasok.²¹ Hal ini bertujuan untuk memperkuat kemitraan kerjasama antar kelompok, sehingga apabila suatu perusahaan mengalami kejatuhan, maka perusahaan lain dalam kelompok *keiretsu* dapat membantu dalam hal teknis hingga finansial.

Dalam *keiretsu* horizontal (*yoko keiretsu*), terdapat enam perusahaan besar (beberapa merupakan sisa dari *zaibatsu*) yang berfungsi sebagai bank utama untuk mobilisasi dana perusahaan dan membawahi *keiretsu* vertikal, mereka adalah Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa, dan Dai-Ichi Kangyo (Dai-Ichi Bank/DKB).²² Dengan kata lain, *keiretsu* horizontal adalah bank sentral/pusat untuk mendanai, meminjamkan uang hingga menanam saham di perusahaan-perusahaan pada *keiretsu* vertikal.

Sedangkan dalam *keiretsu* vertikal (*tate keiretsu*) beranggotakan para produsen otomotif/ kendaraan (*the producers of cars*) seperti 3 perusahaan besar mobil (Toyota, Nissan, Honda) dan para subkontraktor mereka. Struktur dalam *keiretsu* vertikal digambarkan seperti sebuah piramida, dengan posisi puncaknya

²¹ Masahiro Shimotani, *Japanese Corporate Aggregates and Keiretsu*, diakses dari https://www.jstage.jst.go.jp/article/ker1926/68/1-2/68_1-2_37/_pdf, (11/10/2017, 17.05 WIB), hal. 38.

²² Kenichi Miyashita dan David Russell, *Loc. Cit.*, hal. sampul.

diisi oleh perusahaan pembuat produk. Pada level puncak tersebut merupakan hasil akhir dari seluruh transaksi yang terjadi di dalam struktur *keiretsu*. Dalam *keiretsu* Toyota atau Honda misalnya, maka produk yang dimaksud adalah kendaraan bermotor.²³

Gambaran tersebut menyatakan bahwa pada umumnya sebuah perusahaan industri otomotif Jepang saling terhubung antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Sehingga, segala bentuk aktifitas dan perkembangan perusahaan otomotif milik Jepang dikontrol melalui suatu badan independen non-pemerintah seperti dalam jaringan sistem *keiretsu* horizontal yang menyalurkan pendanaan terhadap setiap anggotanya (dalam *keiretsu* vertikal sebagai produsen). Hal ini juga kedepannya berhubungan dengan kegiatan *joint venture* bersama dengan para vendor perusahaan otomotif di negara-negara Asia Tenggara seperti Indonesia.

Beberapa di antara perusahaan telah memiliki kerja sama tertulis berupa kepemilikan, setelah itu menyepakati kerja sama dalam bentuk industri yang meliputi berbagi desain, market dan segmen yang sama. Beberapa perusahaan lainnya ternyata ikut memiliki merk-merk mobil besar di bawahnya.²⁴ Menarik apabila mengamati perjalanan industri otomotif Jepang berbasis *keiretsu* dengan segala bentuk tingkah laku politik pemerintah Jepang dan para pemilik modal yang

²³ Satria Negara, *Dampak dan Peranan Keiretsu Dalam Perekonomian Jepang Periode 1951-1973*, diakses dari <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20368904-MK-Satria%20Negara.pdf>, 03/05/2017, 13.22 WIB).

²⁴ 10 'Partnership' Perusahaan Otomotif Terbesar Dunia, diakses dari <https://www.otosia.com/berita/10-partnership-perusahaan-otomotif-terbesar-dunia.html>, (05/05/2017, 13.22 WIB).

nantinya berdampak terhadap perolehan pendapatan negara bersangkutan yang tergabung dalam *Keiretsu Network*.

2.2 Otomotif Jepang di Asia Tenggara

Industri otomotif Jepang diperkenalkan di Asia Tenggara pertama kali pada tahun 1950-an. Berangkat dari hubungan diplomatik antara Jepang dan Asia Tenggara pada masa pemerintahan Perdana Menteri pertama Jepang pasca Perang Dunia II, Shigeru Yoshida (1946-1954) dengan kebijakan luar negerinya yang berfokus pada perbaikan dan pembangunan ekonomi pasca Perang Dunia II. Kehancuran Jepang pasca PD II menjadikan urusan pembangunan ekonomi menempati urutan pertama dalam pemikiran para pengambil keputusan luar negeri Jepang.²⁵

Sepanjang dekade 50-an hingga 60-an Jepang mulai mengalirkan bantuan ekonomi ke Asia Tenggara. Di samping upaya Jepang memberikan kompensasi bagi negara bekas jajahannya, Jepang juga menyiapkan Asia Tenggara sebagai salah satu pasar bagi ekspor barang-barang yang diproduksinya.²⁶

Beberapa merek pabrikan otomotif ternama Jepang mulai memasuki Asia Tenggara, seperti Toyota, Nissan, Honda, Suzuki, Mazda, Mitsubishi, hingga Subaru dan Isuzu. Dengan sebuah rezim yang disebut dengan “Rezim Teknologi-Industri,” Jepang mampu mengembalikan keterpurukan pasca Perang Dunia II. Rezim Teknologi-Industri merupakan himpunan aktor (birokrat, manajer perusahaan, dan elite tenaga kerja) yang menghasilkan dan memanfaatkan

²⁵ Bambang Cipto, 2010, *Hubungan Internasional di Asia Tenggara*, Jakarta : Pustaka Belajar, hal. 182.

²⁶ *Ibid.*, Bambang Cipto.

pengetahuan untuk produksi industri dalam konteks sosial yang spesifik yang menyatukan dan memotivasi para aktor melalui sebuah lembaga dimana mereka saling bertukar informasi.²⁷

Bisnis otomotif Jepang di Asia Tenggara meliputi kegiatan produksi, distribusi, dan penanaman modal asing (PMA) melalui wujud investasi. Hal ini serupa dengan struktur *keiretsu* vertikal, dimana dalam sebuah susunan industri manufakturnya terdiri atas 3 tipe kinerja tersebut. Toyota telah menempati pasar Asia Tenggara sejak tahun 1960-an dengan *host-country* seperti Thailand, Indonesia, Malaysia, dan Vietnam. Di Indonesia sendiri Toyota merupakan pabrikan otomotif asal Jepang yang paling populer sejak awal kedatangannya di Indonesia pada tahun 1965 dengan tipe Jeep Land Cruiser yang telah dipergunakan oleh Komando Cadangan Strategis Angkatan Darat (Kostrad) di bawah panglima Soeharto.²⁸

Toyota Motor Corporation (TMC) adalah sebuah pabrikan mobil Jepang, yang berpusat di Toyota, Prefektur Aichi. Toyota merupakan pabrikan penghasil mobil terbesar di dunia. Perusahaan ini mampu memproduksi 1 mobil tiap 50 menit serta menghasilkan 8 sampai 8,5 juta unit mobil di seluruh dunia tiap tahunnya.²⁹

Toyota juga memegang saham 24,74% di Denso, yang merupakan salah satu pemasok otomotif terbesar di seluruh dunia. TMC (Toyota Motor Corporation)

²⁷ Walter Hatch, dkk, 2001, *Regionalizing Relationalism: Japanese Production Networks in Asia*, MIT Japan Program, Working Paper Series 01.07, June 2001, University of Washington, hal. 2-3.

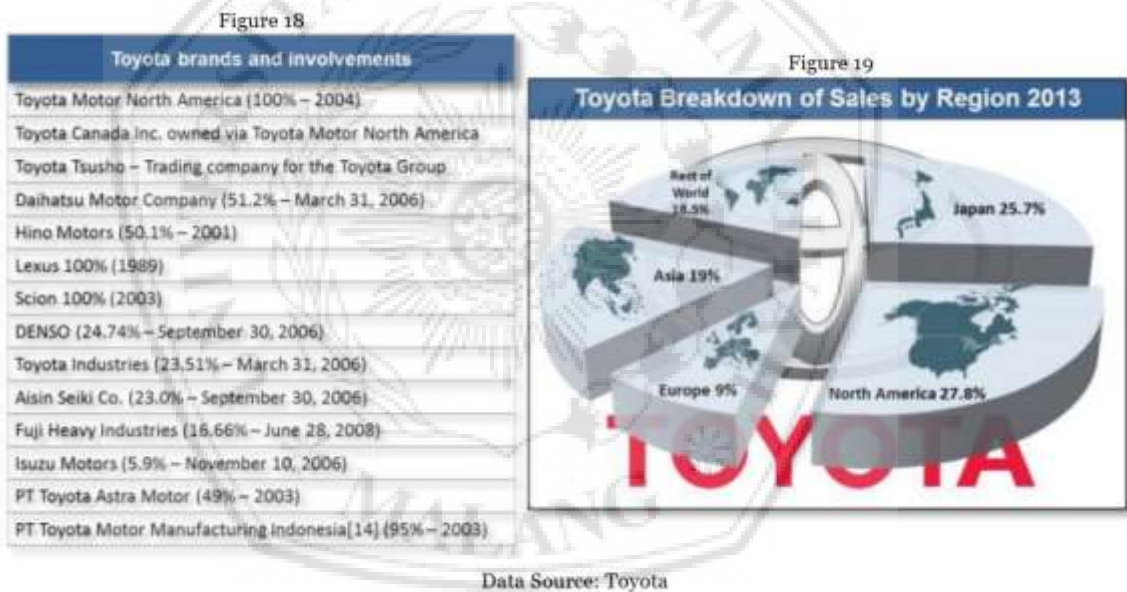
²⁸ *Sejarah Masuknya Mobil di Indonesia*, diakses dari <http://www.intipsejarah.com/2014/11/sejarah-masuknya-mobil-di-indonesia.html>, (10/05/2017, 19.04 WIB).

²⁹ *Sejarah Toyota*, diakses dari <http://www.ototechnews.win/2016/08/sejarah-toyota.html>, (19/06/2017, 14.01 WIB).

adalah bagian dari kelompok Toyota, salah satu konglomerat terbesar di dunia. Toyota memiliki 540 anak perusahaan gabungan dan 226 afiliasi pada Maret 2013.³⁰ Jumlah untuk pemasok asing ke rekening industri mobil Jepang yakni sekitar 5% sampai 8%.³¹ Berikut adalah data penjualan Toyota yang sempat mengalami penurunan angka penjualan berdasarkan wilayah pada tahun 2013 menurut sumber resmi Toyota yang dimuat dalam laporan penelitian Switzerland Global Enterprise.

Bagan 2.1

The Japanese Automotive Industry³²



Dalam jurnal “*The State, MNCs, and The Car Industry in ASEAN*,” Hidetaka Yoshimastu memaparkan bahwa pergerakan sektor industri di kawasan ASEAN telah berkembang sejak pertengahan 1980-an. Dalam hal investasi

³⁰ Switzerland Global Enterprise, *The Japanese-Automotive Industry, A guideline how to access the Japanese market*, diakses dari <https://issuu.com/s-ge/docs/151021150740-e6074ad48be7440c801683da365ece1e>, (20/06/2017, 20.51 WIB), hal. 26.

³¹ *Ibid.*

³² *The Japanese Automotive Industry, Op. Cit.*

manufaktur, Jepang merupakan negara yang aktif di sektor otomotif dan elektronik. Akan tetapi, beberapa negara di ASEAN mempunyai kebijakan domestiknya untuk mengembangkan industri otomotifnya.³³ Jelas bagi Jepang, negara-negara di kawasan Asia Tenggara sebagaimana Thailand dan Indonesia merupakan ladang subur bagi berjalannya roda bisnis industri otomotifnya.

Beberapa negara Asia Tenggara yang bermitra langsung dengan Jepang di bidang otomotif yakni Thailand, Indonesia, Malaysia, dan Vietnam. Secara keseluruhan, Jepang mengalami defisit perdagangan dengan lima negara ASEAN, yaitu Indonesia, Malaysia, Brunei Darussalam, Vietnam, dan Myanmar. Dalam hal ini Indonesia mengalami surplus perdagangan yang jauh sangat besar dibanding empat negara lainnya.³⁴

Sebaliknya, krisis ekonomi global tahun 2008 tidak berpengaruh pada arus investasi, bahkan tumbuh sebesar 14% di tahun 2009. Jepang mengambil 13,4% dari investasi total yang masuk di tahun 2009 menduduki investor kedua terbesar di kawasan ASEAN setelah Uni Eropa yang mengambil porsi 18,4%. Dalam sektor manufaktur, Thailand berhasil menarik investasi Jepang jauh di atas negara-negara ASEAN lainnya, khususnya di bidang peralatan transportasi.³⁵

Pada tahun 2012 negara-negara tersebut mendapatkan penguasaan pasar tertinggi di kawasan Asia Tenggara dengan rincian, Thailand menguasai pasar

³³ Tita Florita Widayanti, *Chapter I : Diplomasi Ekonomi Jepang Dalam Menghadapi Persaingan Industri Otomotif di Indonesia Tahun 2005-2013*, Tesis, Yogyakarta: Jurusan HI, UGM, hal. 13.

³⁴ Yasmin Sungkar, *Politik Internasional : Hubungan Ekonomi ASEAN-Jepang Pasca Tsunami*, LIPI, diakses dari : <http://politik.lipi.go.id/kolom/kolom-1/politik-internasional/429-hubungan-ekonomi-asean-jepang-pasca-tsunami>, (15/03/2017, 21.59 WIB).

³⁵ *Ibid.*

sebesar 58%, Indonesia 25,1%, Malaysia 13,4% serta Vietnam 1,7%.³⁶ Namun demikian, Indonesia yang pada tahun 2013 lalu mulai menggarap pekerjaan besar, yaitu menyalip Thailand dalam produksi serta ekspor kendaraan roda empat dan memperkuat daya saing industri otomotif nasional agar tidak tergerus produk impor (terutama sektor otomotif dari negara-negara non-mitra Jepang-ASEAN, contohnya asal India, China, hingga AS dan Eropa).³⁷

Menteri Perindustrian Saleh Husin mengungkapkan, kedua hal itu sekaligus untuk memenangi persaingan menjelang pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akhir 2015 lalu.³⁸ Dengan demikian, pemberlakuan MEA pada dasarnya memaksa negara anggota terkait dalam pembebasan biaya tarif masuk bagi produk barang dan jasa yang di ekspor ke wilayah sesama negara anggota ASEAN.

2.3 Keiretsu Network di Indonesia

Negara-negara di kawasan Asia Tenggara umumnya berperan sebagai pemasok, perakitan, dan produsen suku cadang otomotif. Terdapat beberapa anak perusahaan yang bertugas sebagai produsen suku cadang dan perakitan salah satu contoh ialah PT Astra International yang berbasis di Indonesia. PT Astra International Tbk (Astra) adalah salah satu perusahaan konglomerat terbesar di Indonesia.

³⁶ *Industri Otomotif Jepang di Asia Tenggara, Op. Cit.*

³⁷ Septian Deny, *Industri Otomotif RI Punya Tugas Salip Thailand*, diakses dari <http://bisnis.liputan6.com/read/2267076/industri-otomotif-ri-punya-tugas-salip-thailand>, (11/05/2017, 21.10 WIB).

³⁸ *Ibid.*

Perusahaan *holding* investasi ini sering dianggap sebagai barometer perekonomian Indonesia karena kehadirannya di berbagai sektor (otomotif, agribisnis, alat berat, pertambangan, energi, jasa keuangan, teknologi informasi, dan infrastruktur & logistik).³⁹ Menurut laporan resmi Astra Indonesia, saat ini memiliki lebih dari 220.000 karyawan pada lebih dari 190 anak perusahaan, perusahaan asosiasi dan pengendalian bersama yang menjalankan enam segmen usaha.⁴⁰

PT Astra International Tbk, didirikan pada tahun 1957 di Jakarta oleh Tjia Kian Tie dan William Soerjadaja. Secara saham kepemilikan, Astra merupakan perusahaan *joint venture* (kerja sama beberapa pihak untuk menyelenggarakan usaha bersama dalam jangka waktu tertentu).⁴¹ Sehingga hubungan antara Jepang selaku produsen utama di bidang bisnis manufaktur otomotif dengan PT. Astra International Tbk sebagai pemasok atau *supplier*, merupakan salah satu bentuk kerjasama aliansi perusahaan swasta yang bergerak secara multinasional dan melibatkan gabungan beberapa perusahaan besar maupun kecil dengan fungsi berbeda, namun tetap tergabung dalam sebuah struktur yang sama.

³⁹ *Astra International*, Indonesia Investment, diakses dari <http://www.indonesia-investments.com/business/indonesian-companies/astra-international/item192>, (15/05/2017, 15.42 WIB).

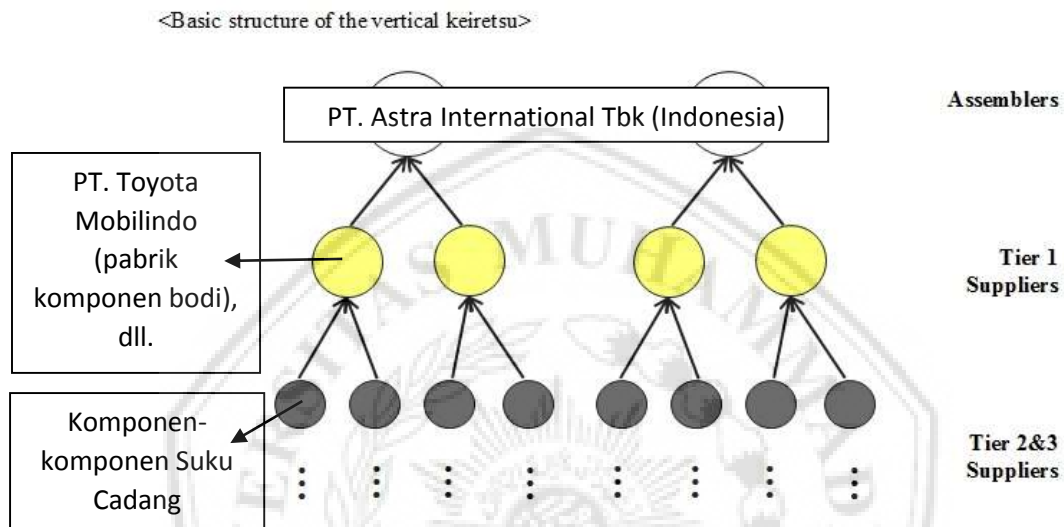
⁴⁰ *Bisnis*, Astra International, diakses dari <https://www.astra.co.id/>, (15/05/2017, 16.08 WIB).

⁴¹ Indonesia Investment, *Loc. Cit.*

Secara sederhana hubungan khusus antara *keiretsu* vertikal Jepang dengan PT. Astra International Tbk, dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Bagan 2.2

Vertical Keiretsu ⁴²



Catatan : Data telah diolah sesuai dengan ilustrasi hubungan antara perusahaan otomotif Jepang sebagai produsen utama, PT. Astra International Tbk sebagai perakitan sekaligus pemasok, beserta anak perusahaan di bawahnya.

Pada ilustrasi gambar diatas, PT Astra International Tbk dapat kita asumsikan sebagai warna kuning pada tingkat *assemblers* (perakit). Di mana perusahaan tersebut berhubungan langsung dengan *manufacturer* (pabrikan) asal Jepang seperti Toyota, Honda, Nissan, dan perusahaan otomotif lainnya. Sedangkan pada tingkat “*Tier 1 Suppliers*” (pemasok tingkat 1) yang diilustrasikan dengan warna kuning, ditempati oleh anak perusahaan dari PT. Astra International Tbk seperti misalnya ; PT Multi Astra (pabrik perakitan), PT. Toyota Mobilindo

⁴² *Basic Structure of The Vertical Keiretsu*, diakses dari <https://www.emaze.com/@AFWWTLLC>, (16/05/2017, 15.02 WIB).

(pabrik komponen bodi), PT Toyota Engine Indonesia (pabrik mesin), dan seterusnya. Di tingkat “*Tier 2&3 Suppliers*” yang diilustrasikan dengan warna hitam merupakan pemasok bagi perusahaan pasok di tingkat 1 (warna kuning), yang bertugas menyediakan kebutuhan produksi skala kecil seperti komponen/suku cadang otomotif (baut, mur, busi, dll).

Sama halnya dengan PT. Astra Honda Motor yang berdiri sejak tahun 1971 dengan nama PT. Federal Motor yang membawahi beberapa anak perusahaan. PT. Astra Honda Motor (AHM) merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Saat itu, PT. Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk CKD (*completely knock down*).⁴³

Kebijakan pemerintah dalam hal lokalisasi komponen otomotif mendorong PT. Federal Motor memproduksi berbagai komponen sepeda motor Honda tahun 2001 di dalam negeri melalui beberapa anak perusahaan, diantaranya PT. Honda Federal (1974) yang memproduksi komponen-komponen dasar seperti rangka, roda, knalpot, dan sebagainya, PT. Showa Manufacturing Indonesia (1979) yang khusus memproduksi peredam kejut, PT. Honda Astra Engine Manufacturing (1984) yang memproduksi mesin sepeda motor serta PT. Federal Izumi Mfg. (1990) yang khusus memproduksi piston.⁴⁴

Pada komponen terbesar hingga terkecil setiap perusahaan yang tergabung dalam sistem *keiretsu* mendapatkan tugas dan perannya masing-masing. Di mana

⁴³ Digilib Universitas Mercubuana, *BAB II : Sejarah dan Struktur PT. Astra Honda Motor Devisi Technical Support*, Mercu Buana, diakses dari http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/n!@file_skripsi/Isi2651758091830.pdf, (20/06/2017, 13.22 WIB).

⁴⁴ Mayasari, *BAB IV : Paparan Data dan Pembahasan Hasil Penelitian : Sejarah Industri AHM*, Skripsi, Malang: Pusat Perpustakaan, UIN Malang, hal. 70.

perusahaan tersebut juga berhubungan dengan *keiretsu* horizontal sebagai bank sentral yang fungsinya memberikan pinjaman dana atau menanamkan modalnya kepada kelompok aliansi *keiretsu* vertikal. Bukan hanya itu, *keiretsu* horizontal juga memiliki peran sebagai pemegang saham, pemantau kredit, pemodal usaha, hingga pengurus perusahaan (*Company Doctor*).

Melalui *keiretsu* horizontal sebagai bank utama penggerak manufaktur setidaknya telah membantu pada kemajuan kompetisi ekonomi Jepang melawan AS maupun Eropa. Mereka independen dan tanpa melalui bursa saham Tokyo atau biasa dikenal dengan *Tokyo Stock Exchange* (TSE) yang beberapa kali mengalami defisit (kekurangan khas/dana).⁴⁵

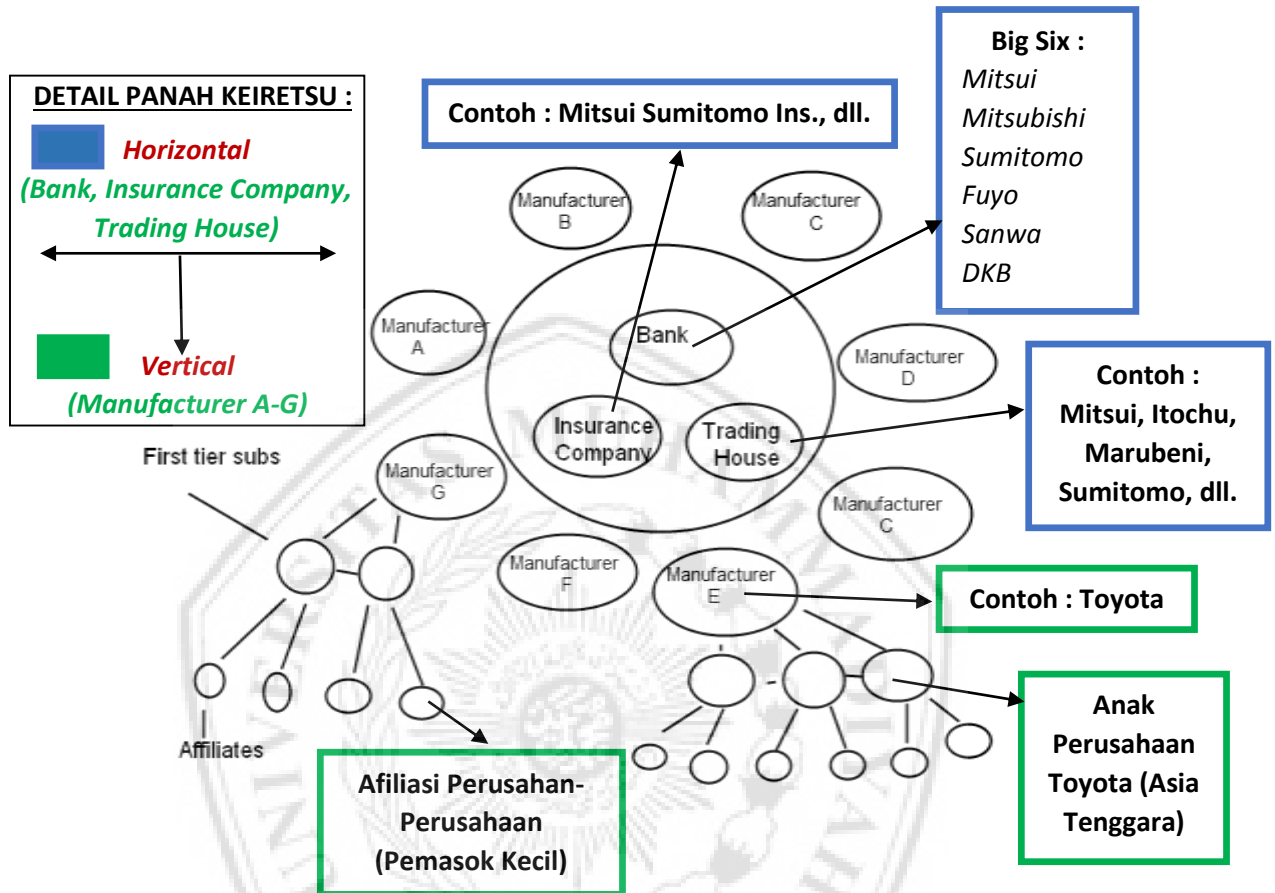
TSE bukan lagi pilihan utama perusahaan untuk mendapatkan dana. Karena pemerintah ingin mengontrol batas arus modal dalam perekonomian, kementerian keuangan Jepang juga merancang peraturan yang ketat untuk memastikan bahwa pasar saham tidak akan jatuh tempo dan menyaingi bank.⁴⁶ Oleh sebab itu, pelaku bisnis industri manufaktur otomotif Jepang tidak lagi bergantung pada bursa saham Tokyo melainkan pada hubungannya bersama dengan *keiretsu* horizontal (sebagai peminjam dana). Struktur gabungan antara *keiretsu* vertikal dan horizontal layaknya sebuah roda yang terdiri atas poros roda dan rantai sebagai penggeraknya. Hubungan antara *keiretsu* vertikal dengan *keiretsu* horizontal, secara sederhana dapat diilustrasikan sebagai berikut.

⁴⁵ Kenichi Miyashita dan David Russell, *Loc. Cit.*, hal. 44.

⁴⁶ *Ibid.*

Bagan 2.3

Horizontal Keiretsu⁴⁷



Catatan : Data di atas telah diolah sesuai dengan ilustrasi hubungan antara Keiretsu Horizontal (meliputi Bank, Insurance Company, Trading House) dengan Keiretsu Vertikal (Diilustrasikan sebagai Manufacturer A-G) beserta anak perusahaan di bawahnya (contoh dalam kasus produksi Toyota pada “Manufacturer E”).

Pada ilustrasi gambar di atas *manufacturer* (pabrik) E (misal Toyota) dan G memiliki cabang perusahaan di bawahnya, yang mana struktur tersebut

⁴⁷ *Horizontal Keiretsu*, diakses dari <https://www.emaze.com/@AFWWTLLC>, (16/05/2017, 15.05 WIB).

merupakan struktur *keiretsu* vertikal sebagaimana diilustrasikan pada bagan 2.2. Hal tersebut juga berlaku pada *manufacturer* A hingga F. Sedangkan pada bagian tengah lingkaran merupakan ilustrasi pola *keiretsu* horizontal yang berperan dalam proses pendanaan perusahaan *keiretsu* vertikal, jasa asuransi, dan rumah dagang perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam struktur aliansi *keiretsu*. Sehingga, proses produksi, distribusi perdagangan, dan keuangan dirangkap menjadi satu kesatuan dengan peran yang saling terkait satu sama lain antara vertikal dan horizontal.⁴⁸

Hal ini juga berguna dalam perputaran roda bisnis otomotif Jepang di kawasan Asia Tenggara, melalui sebuah rantai industri yang saling mengikat. Perkembangan bisnis otomotif Jepang di negara-negara Asia Tenggara dengan kuatnya stabilitas ekonomi yang dimiliki, sedikit banyak telah dipengaruhi oleh sistem *keiretsu*. Anak perusahaan otomotif Jepang di Asia Tenggara yang terdiri dari pabrikan Toyota, Honda, Nissan, Isuzu dan beberapa merek ternama lainnya tersebut lebih mengedepankan sistem rantai pasok (*Supply Chain Management*) terutama dalam sektor produksi sepeda motor.

Keiretsu vertikal di Jepang dengan sistem piramida membuat proses produksi hingga distribusi menjadi lebih mudah dan cepat dilakukan, seperti dalam hal ekspor insidental yang dilakukan oleh Jepang ke Asia Tenggara, yang nantinya dijual di negara-negara cabang (*host-country*) tersebut. Terlebih lagi, penguasaan

⁴⁸ Paresh Sharma, *Supply Chain Management, Vertical vs Horizontal Integration*, diakses dari <http://www.threadpunter.com/supply-chain-management/vertical-vs-horizontal-integration/>, (03/07/2017, 11.10 WIB).

bursa saham yang saling terkait membuat Jepang masih mendominasi pasar industri transportasi atau otomotif di kawasan Asia Tenggara hingga sekarang.⁴⁹

Kelompok-kelompok perusahaan otomotif dalam negeri Jepang menitikberatkan terhadap kepentingan bersama dalam sebuah aliansi. Dari sudut pandang ASEAN, Jepang selama ini telah menjadi pemasok yang penting dalam hal teknologi kapital, pengetahuan manajerial, dan bantuan pembangunan. Jepang telah menanamkan modal dalam jumlah cukup besar dalam sektor-sektor manufaktur dan jasa di ASEAN.⁵⁰

Dalam pandangan kelompok-kelompok perusahaan otomotif di negara ASEAN, posisi *bergaining position* Jepang sangatlah kuat dan mampu menjadi *leading country* untuk bersaing di kancah internasional khususnya terkait dengan sektor perdagangan bebas otomotif. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia dan Thailand merupakan dua raksasa otomotif yang paling diperhitungkan.⁵¹

Thailand memiliki potensi besar bagi pertumbuhan ekonomi nasionalnya, dari segi ekspor suku cadang kendaraan (mobil dan sepeda motor) Thailand telah menuai pertumbuhan mencapai 23.6 miliar Euro.⁵² Begitupula dengan angka ekspor penjualan barang komoditi utama seperti bahan bakar minyak, karet,

⁴⁹ Roger Schreffler, *Japanese Brands Dominate Southeast Asia Markets*, diakses dari <http://wardsauto.com/industry/japanese-brands-dominate-southeast-asia-markets>, (05/07/2017, 16.03 WIB).

⁵⁰ Lim Hua Sing, 2001, *Peranan Jepang di Asia (Terj.)*, Edisi Ketiga, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, hal. 184.

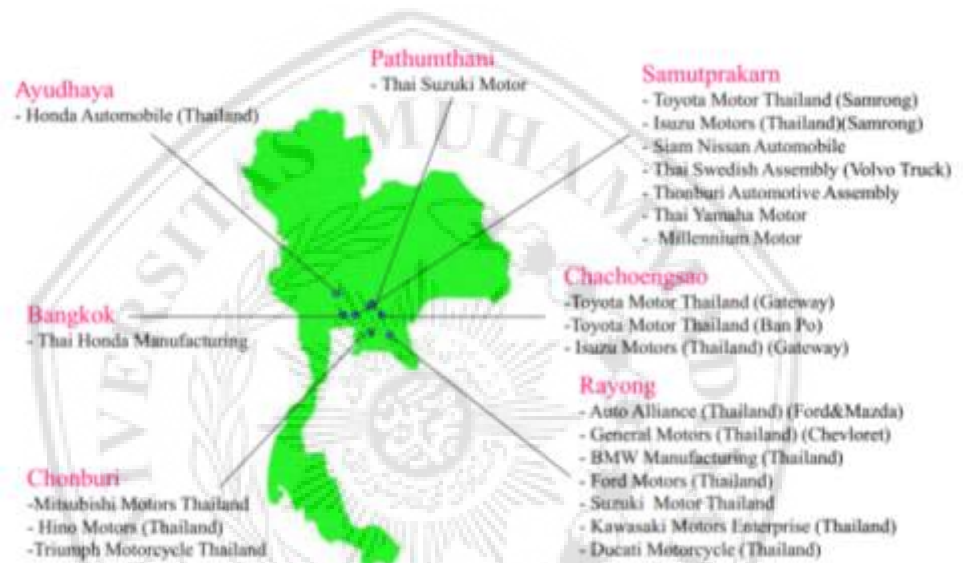
⁵¹ Herman, *Peta Persaingan Industri Otomotif Indonesia dan Thailand*, diakses dari <http://www.beritasatu.com/mobil/411514-peta-persaingan-industri-otomotif-indonesia-dan-thailand.html>, (14/05/2017, 11.12 WIB).

⁵² Duangjai Asawachintachit, *Thailand: Automotive Hub of Asia*, Deputy Secretary General TBOI (Thailand Board of Investment), September 2012, TBOI, hal. 4.

polimer etilen, produk kimia, dll.⁵³ Hal tersebut didukung oleh Sumber Daya Alam dan mineral yang berlimpah, sehingga memudahkan dalam proses produksi dan perakitan kendaraan di dalam negeri Thailand. Berikut merupakan pemetaan jaringan industri produksi otomotif Jepang yang berhasil mendominasi Thailand.

Bagan 2.4

Pemetaan Perakitan Industri Otomotif (Thailand)



Menurut data terbaru (terhitung hingga Januari 2017) merujuk pada pernyataan dari Sekretaris Umum Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo), Kukuh Kumara memaparkan; “...bila mengacu pada data produksi otomotif, Indonesia masih tertinggal dari Thailand yang sudah mencapai 1,9 juta unit per tahun atau ada di urutan ke-12 dunia, sementara Indonesia baru sekitar 1,1 juta unit di peringkat ke-17 dunia (dalam kegiatan produksi mobil).

Sementara itu, apabila ditinjau dari data angka penjualan otomotif domestik (pada jenis mobil), Indonesia berhasil unggul dari Thailand dan seluruh negara di

⁵³ *Ibid.*

kawasan Asia Tenggara. Posisi Indonesia ada di urutan ke-17 dunia dengan penjualan (domestik) di atas satu juta unit, sementara Thailand urutan ke-20 dunia dengan penjualan hanya sekitar 800 ribu unit per tahun.”⁵⁴

Tabel 2.2

Data Penjualan Otomotif di Pasar Domestik Indonesia dan Thailand

(Data Januari 2017)

Negara	Peringkat	Jumlah Produksi (Unit)	Penjualan Domestik (Unit)
Indonesia	17 dunia	1.1 jt/ tahun	+ 1 jt/ tahun
Thailand	20 dunia	1.9 jt/ tahun	800 ribu/ tahun

Sementara dalam hal penjualan ekspor, Indonesia masih jauh tertinggal dari pada Thailand. Angka penjualan ekspor otomotif Indonesia dari tahun ke tahun terus mengalami kenaikan, namun penjualan ekspor otomotif Indonesia masih pada kisaran angka 200 ribu unit. Dengan kata lain, Indonesia masih kalah dalam persaingan pasar ekspor terhadap Thailand, yang hingga pada data Januari 2017 lalu telah mengekspor lebih dari 1 juta unit (untuk jenis mobil).⁵⁵

Melalui data dari Gaikindo hingga April 2017 lalu, pada sebuah peresmian pabrik PT Mitsubishi Motor Krama Yudha Indonesia (MMKI) di Kawasan Greenland International Center (GCII), Cikarang, Presiden Joko Widodo meminta seluruh pemangku kepentingan memudahkan dalam hal proses perizinan investasi.

⁵⁶ Hal inilah kemudian memudahkan pembentukan kelompok aliansi perusahaan

⁵⁴ Herman, *Loc. Cit.*

⁵⁵ *Ibid.*, Herman.

⁵⁶ Website Resmi Kemenperin RI, *Industri Otomotif Berkontribusi Besar Bagi Ekonomi Nasional*, diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/17466/Industri-Otomotif-Berkontribusi-Besar-Bagi-Ekonomi-Nasional>, (15/05/2017, 21.47 WIB).

otomotif swasta multinasional dengan sistem rantai pasok. Sebelumnya, pada 2016 kontribusi subsektor industri alat angkutan (termasuk industri otomotif) terhadap Produk Domestik Bruto sektor industri non migas mencapai 10,47%. Total investasi MMKI sebesar 7,5 triliun rupiah. Pabrik baru tersebut seluas 51 hektare dengan daya tampung 160 ribu unit per tahun, dan akan ditingkatkan menjadi 240 ribu per tahun. Pabrik ini melibatkan sebanyak 212 supplier lokal tier-1 dan 369 tier-2.⁵⁷

2.4 Keiretsu Network dan Birokrasi

2.4.1 Politik Luar Negeri Jepang Terhadap ASEAN

Pemaparan tentang bisnis industri otomotif Jepang di Asia Tenggara berbasis *keiretsu* sebagaimana disebutkan di awal tidaklah lepas dari kiat atau langkah strategis dan terorganisir rapi oleh Jepang sebagai aktor *state* yang dominan. Di sini, politik luar negeri Jepang menjadi aktif yang artinya Jepang mencoba membangun kepercayaan negara lain terutama di kawasan Asia Tenggara.

Dalam rangka mendapatkan kepercayaan tersebut kembali, Jepang mencoba membangun kerjasama baik secara unilateral dengan negara bersangkutan hingga multilateral. Kerjasama dalam bidang ekonomi merupakan salah satu kebijakan perdana pentero pertama Jepang pasca PD II. Shigeru Yoshida yang memulai kepemimpinannya dari tahun 1946 hingga 1954 berfokus pada perbaikan dan pembangunan ekonomi dalam menjalankan misi politik luar negerinya.⁵⁸

⁵⁷ Website Resmi Gaikindo, *Presiden Mengakui Industri Otomotif Berkontribusi Besar bagi Ekonomi Nasional*, diakses dari <https://www.gaikindo.or.id/presiden-mengakui-industri-otomotif-berkontribusi-besar-bagi-ekonomi-nasional/>, (15/05/2017, 21.52 WIB).

⁵⁸ Bambang Cipto, *Op. Cit.*, hal.181-183.

Dalam masa kepemimpinan perdana menteri pertama Jepang pasca PD II tersebut ia lebih berhati-hati dalam menjalankan politik luar negerinya. Dengan tidak lagi terlibat dalam bentuk perang atau intervensi militer apapun, yang menjadikan prioritas utamanya hanyalah perbaikan dan pembangunan ekonomi domestik Jepang. Setiap kali Amerika mengajak Jepang untuk terlibat dalam perjanjian keamanan dalam hal ini yang melibatkan kemiliteran untuk tujuan perang seperti dalam kasus Perang Korea, Yoshida dengan lincah berlindung di balik pasal 9 Konstitusi Jepang yang dibuat oleh AS sendiri. Bahkan para perdana menteri pengganti pasca Yoshida pun menaati perintah konstitusi Jepang dan tetap fokus pada upaya memperkuat perekonomian Jepang.⁵⁹

Kontinuitas serta konsistensi para pemimpin Jepang setelah Yoshida juga terlaksana dengan baik walaupun sempat mengalami beberapa kendala dalam membina hubungan yang baik antara Jepang dengan negara-negara di Asia Tenggara. Oleh karena itu, hanya dalam waktu tiga tahun Jepang, melalui Perdana Menteri Takeo Fukuda, telah mampu memperbaiki hubungan dengan ASEAN. Fukuda meluncurkan “*heart to heart diplomacy*” (Doktrin Fukuda) sebagai cara untuk menyembuhkan luka lama dan memberikan bantuan sebanyak satu juta dolar Amerika.⁶⁰ Walaupun janji ini tidak sepenuhnya terpenuhi, negara-negara ASEAN mulai berpikir untuk mempererat hubungan dengan Jepang.

Sepanjang dekade 50-an hingga 60-an Jepang mulai mengalirkan bantuan ekonomi ke Asia Tenggara. Di samping upaya Jepang memberikan kompensasi

⁵⁹ Kenneth B. Pyle, *Japan's Emerging Strategy in Asia* dalam Ellings and Simon (eds), *Southeast Asian Security in the New Millenium*, hal. 125.

⁶⁰ Ezra F. Vogel, *Japan As Number One in Asia*, dalam Curtis (ed), hal. 160.

bagi negara bekas jajahannya, Jepang juga menyiapkan Asia Tenggara sebagai salah satu pasar bagi ekspor barang-barang yang diproduksinya.⁶¹ Bantuan-bantuan yang diberikan kepada negara-negara Asia Tenggara dengan sendirinya disesuaikan dengan kebutuhan strategi ekspornya. Sebagai misal, Jepang membantu pembangunan transportasi yang diarahkan untuk membantu Asia Tenggara sekaligus memperlancar aliran masuk barang-barang ekspornya.⁶²

Pergantian pemerintahan dari Fukuda ke Miyazawa membawa dampak lebih besar terhadap perbaikan perekonomian negara Asia terutama di kawasan Asia Tenggara sendiri yang dikenal sebagai *New Miyazawa Plan* dan turut memberikan kontribusi bagi pembentukan suatu Dana Moneter Asia atau *Asian Monetary Fund* (AMF).

Peran serta pengaruh Jepang perlahan menembus ke beberapa sektor ekonomi terutama mobilisasi industri transportasi atau otomotif transnasional seperti Toyota. Perjuangan panjang para pejabat tinggi negara Jepang pasca PD II sebagai pemangku kebijakan beserta para kelompok perusahaan otomotif selaku investor yang menanamkan sahamnya di negara-negara Asia Tenggara tidaklah percuma. Hal tersebut nyatanya telah merubah wajah baru Jepang yang berimbas pada hubungan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan antar keduanya dalam peningkatan pendapatan negara-negara bersangkutan melalui sistem jaringan afiliasi perusahaan transnasional (TNC).

⁶¹ Bambang Cipto, *Loc. Cit.*

⁶² Ezra F. Vogel, *Op. Cit.*

2.4.2 Bingkai Ekonomi Politik dalam Bisnis Internasional Jepang

Eksistensi perusahaan transportasi otomotif Jepang dengan kategori penanaman modal asing (PMA) pada mobilisasi perusahaan transnasional (TNC) di Asia Tenggara abad-21 ini amat kuat peran serta pengaruhnya baik bagi Jepang maupun negara-negara di Asia Tenggara. Melalui kegiatan ekspor barang produksi maupun jasa ahli, Jepang masih mendominasi pasar transportasi otomotif di kawasan Asia Tenggara sebagaimana yang terjadi di Indonesia dewasa ini. Inti dari kebijakan perdagangan dan industri Jepang adalah keinginan kuat untuk mengatasi rasa tidak aman. Sebagai negara yang tidak memiliki banyak sumber-sumber utama yang diperlukan untuk kesuksesan proses industrialisasinya, Jepang terpaksa bergantung pada pasokan dari luar untuk memenuhi elemen input ekonominya.⁶³

Keterbatasan ketersediaan Sumber Daya Alam (SDA) Jepang beserta segala kemungkinan terburuk yang dimilikinya seperti bencana alam yang kerap terjadi dari gempa bumi hingga *tsunami*, merupakan ketakutan tersendiri bagi negara investor terbesar ke-2 di Indonesia tahun 2016 tersebut. Dampak ekonomi langsung yang akan dirasakan negara-negara yang mengekspor energi dan bahan baku adalah meningkatnya permintaan dari Jepang. Sebaliknya, negara-negara yang bergantung pada komponen manufaktur dari Jepang akan mengalami kekurangan pasokan. Dalam jangka pendek misalnya, perusahaan semikonduktor, kendaraan mobil dan baja di Korea Selatan yang menjadi pesaing Jepang akan memperoleh keuntungan karena tutupnya beberapa pabrik di Jepang.⁶⁴

⁶³ Yasmin Sungkar, LIPI, *Op. Cit.*

⁶⁴ *Ibid.*

Terlebih lagi keterlibatan China dalam perdagangan bebas dan klaimnya atas Laut China Selatan juga menjadi ancaman terbesar bagi negara Jepang. Sebagai jalur perdagangan utama Jepang ke negara-negara Asia Tenggara, Laut China Selatan amatlah penting bagi Jepang sendiri sebagai pelaku bisnis dan perdagangan internasional. Sehingga, segala keterlibatan China di kawasan tersebut membuat Jepang kembali memperkuat strategi diplomasi dan ekonominya. PM Shinzo Abe berupaya merangkul ASEAN untuk meredam pengaruh China di kawasan (ASEAN). Kepentingan nasional Jepang dalam keterlibatannya di Laut China Selatan terutama terkait dengan status kepemilikan kepulauan Senkaku.⁶⁵

Kondisi ekonomi politik dunia yang tidak menentu di era abad-21 ini, membuat negara-negara di seluruh dunia saling bertarung melalui persaingan kebijakan politik luar negerinya masing-masing. Strategi perang terbaik dalam abad ini ialah aliansi bisnis ekonomi untuk memenangkan persaingan dalam arus perdagangan internasional. Kompetisi atau persaingan pasar yang melibatkan negara-negara maju di dunia dengan kawasan Asia Tenggara sebagai medan tempurnya telah membuat Jepang menyusun langkah taktis dalam mendorong kapasitas eksportnya.

Seiring dengan keterlibatan China dalam regionalisme ekonomi ASEAN yang sekaligus mengancam perusahaan otomotif asal Jepang dengan masuknya merek industri otomotif asal China, yang membuat beberapa perusahaan otomotif Jepang menerapkan strategi inovasi teknologi (seperti yang dilakukan oleh

⁶⁵ Martin Fritz, *Abe Awali Upaya Jepang Meredam Pengaruh Cina*, diakses dari <http://www.dw.com/id/abe-awali-upaya-jepang-meredam-pengaruh-cina/a-16538773>, (19/10/2017, 17.25 WIB).

Toyota).⁶⁶ Sehingga, dalam konteks hubungan sinergi antara *state* (negara) dan *market* (pasar) pada pergerakan bisnis-industri otomotif Jepang di Asia Tenggara (Indonesia) kian dominan.

2.5 Ekspansi dan Kontribusi Toyota Keiretsu

Hadirnya perusahaan otomotif transnasional seperti Toyota sebagai aktor TNC dalam hubungan internasional yang memiliki potensi *power* (kemampuan yang memungkinkan untuk mengendalikan pihak/aktor lain) dengan peranannya yang kuat dalam perdagangan internasional menandai keberhasilan dari ekspansi ekonomi global Toyota *Keiretsu*. Berbeda halnya dengan perusahaan otomotif lain (bahkan sesama pabrikan otomotif asal Jepang, seperti Honda, Mitsubishi, dan Mazda yang memiliki struktur kelompok sederhana) kelompok Toyota dan Nissan lebih kompleks, karena mereka juga memiliki hubungan longitudinal (jangkauan lebih luas) dengan afiliasi cabang lainnya (di luar Toyota Group). Pada tahun 90-an saja, Toyota sudah menjadi produsen otomotif terbesar bagi pasar domestik Jepang, yang diikuti oleh Nissan.⁶⁷

Asia Tenggara menjadi sejarah terpanjang dalam perkembangan dan ekspansi Toyota ke luar negeri. Wilayah ini menjadi distributor dan pijakan langkah pertama untuk perluasan jaringan penjualan yang didirikan pada tahun 1950-an. Rentang ekspor CKD (*Completely Knocked Down*) diperluas ke Thailand, Filipina, dan negara-negara lain di tahun 1960-an. Toyota saat ini (hingga tahun 2017) telah

⁶⁶ Saugy Riyandi, *Bocoran strategi perusahaan otomotif Jepang hadapi ancaman China*, diakses dari <https://www.merdeka.com/uang/bocoran-strategi-perusahaan-otomotif-jepang-hadapi-ancaman-china.html>, (19/10/2017, 17.44 WIB).

⁶⁷ Chris Lin, *The Japanese Automotive Industry: Recent Developments and Future Competitive Outlook*, The Office for the Study of Automotive Transportation, Report: UMTRI-94-13, May 1994, The University of Michigan Transportation Research Institute, hal. 16.

memiliki 14 perusahaan produksi di Thailand, Indonesia, Filipina, Malaysia, dan negara-negara Asia Tenggara lainnya. Di bawah proyek *Innovative Multi-purpose Vehicle* (IMV) yang diluncurkan pada tahun 2004, Thailand dan Indonesia telah menjadi pusat produksi global Toyota sama dengan Afrika Selatan dan Argentina, dan ekspor dari kedua negara tersebut bergerak maju.⁶⁸

Toyota merupakan perusahaan *automobile* yang sangat independen di bandingkan dengan kelompok perusahaan otomotif Jepang berbasis *keiretsu* lainnya. Sehingga menjadi menarik untuk disimak bagaimana kontribusi Toyota dalam persaingan perdagangan internasional khususnya di kawasan Asia Tenggara yang kemudian menyokong PDB Jepang melalui kegiatan ekspor. Menurut data *Forbes* (majalah bisnis dan finansial Amerika Serikat), Toyota pada tahun 2003 mengumumkan bahwa mereka telah mendapatkan lebih banyak keuntungan dalam satu tahun dari sektor produksi mobil dalam satu dekade terakhir yang mencapai 12 miliar dollar AS. Sementara itu Ford kehilangan 1 miliar dollar, begitupun dengan raksasa GM yang jatuh hingga ke margin 1,5%.⁶⁹

Kontribusi dan peranserta Toyota *keiretsu* di kawasan Asia Tenggara tidak diragukan lagi. Toyota *keiretsu* mampu mengandalkan kesempatan pertamanya untuk menemukan bahan pasokan terbaik. Sementara itu, mereka bersandar pada saran dan masukan para insinyur pemasok Jepang tentang cara bagaimana memotong biaya sebesar 30%, misalnya dengan menggunakan bahan

⁶⁸ 75 Years of Toyota, *Activities by Region Asia*, Toyota Global, diakses dari http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/sales/activity/asia/index.html, (19/10/2017, 20.01 WIB).

⁶⁹ Robyn Meredith dan Benjamin Fulford Jonathan Fahey, *The 'Oof' Company*, diakses dari www.forbes.com/global/2003/0414/018.html, (17/02/2017, 20.29 WIB).

yang lebih murah atau mengubah proses manufaktur. Toyota memusatkan perhatian pada 174 komponen kunci, seperti kantong udara, pompa bahan bakar dan sistem rem.⁷⁰ Toyota merupakan anggota dari Mitsui Group dengan bank utamanya Sakura (Mitsui) dan Tokai. Sedangkan pemegang saham di atasnya antara lain ialah Sakura Bank, Tokai Bank, Sanwa Bank, Toyoda Automatic Loom Works, Nippon Life Insurance, LTCB, Mitsui Marine & Fire Insurance, Daiwa Bank, dan Mitsui Life.⁷¹

Memanfaatkan lokasi operasi, jaringan dan informasi sumber daya global, Mitsui Group mengejar bisnis yang berkisar dari penjualan produk, logistik di seluruh dunia dan pembiayaan melalui pembangunan infrastruktur internasional dan proyek lainnya di bidang berikut: Besi & Baja Produk, Mineral & Sumber logam, Proyek Infrastruktur, Sistem Transportasi Terpadu, Kimia, Energi, Makanan, Makanan & Manajemen Retail, Kesehatan & Pelayanan, Konsumen Bisnis, IT & Komunikasi Bisnis, Pengembangan Bisnis Perusahaan.⁷²

Sekalipun Toyota termasuk anggota dari Mitsui Group, namun pergerakan usahanya sangat bebas dan mandiri (*independent*). Toyota menggunakan konsep murah tapi tidak murahan. Dengan penguasaan pasar di hampir seluruh negara Asia Tenggara termasuk ke Timor Leste. Penjualan mobil hibrida Toyota di seluruh dunia mencapai satu juta unit tanggal 31 Mei 2007 dan mencapai 2 juta unit tanggal 31 Agustus 2009, mereka menjual mobil hibrida (listrik) di 50 negara.⁷³ Penjualan

⁷⁰ *Ibid.* Robyn Meredith dan Benjamin Fulford Jonathan Fahey.

⁷¹ Kenichi Miyashita dan David Russell, *Loc. Cit.*, hal. 134.

⁷² Mitsui & co.ltd, *About US : Corporate Profile*, diakses dari <https://www.mitsui.com/jp/en/company/outline/profile/index.html>, (17/01/2017, 21.03 WIB).

⁷³ *Toyota Global Hybrid Sales Top Two Million Mark*, Kelly Blue Book Green, diakses dari <https://www.kbb.com/car-news/green-car-news/toyota-global-hybrid-sales-top-two-million-mark/2000006365/>, (17/01/2017, 21.19 WIB).

mobil hibrida Toyota dipimpin oleh Prius, dengan total penjualan sekitar 1,43 juta unit pada bulan Agustus 2009.⁷⁴

Jaringan Toyota di kawasan Asia Tenggara menempati urutan teratas dalam bidang manufaktur produksi komoditi mobil terutama di Thailand dan Indonesia. Semua komponennya dibangun di Thailand, Indonesia, Filipina, Malaysia, Vietnam hingga India.⁷⁵ Strategi ekonomi politik Jepang yang sudah diwariskan secara turun menurun dalam bentuk aliansi kelompok perusahaan seperti Toyota dengan sistem rantai pasok (*Supply Chain Management*) telah menyumbang pendapatan bagi perusahaan dan negara terkait. Sebagaimana Thailand dan Indonesia selaku *host-country* terbesar bagi investasi Jepang dalam bidang manufaktur otomotif, Toyota masih menguasai kapasitas produksi hingga distribusi penjualan produk transportasi mobil hingga tahun 2016 lalu.

Tahun 2003 merupakan langkah awal dari strategi inovasi produk mobil dan ekspansi Toyota dalam melambungkan namanya di pentas persaingan industri otomotif Asia Tenggara. Toyota membuat pabrik di hampir seluruh wilayah Asia dengan mencari sumber logistik (bagi produk otomotifnya) dengan biaya produksi termurah dan menjual kembali hasil produksinya dengan biaya yang terjangkau. Malaysia, Filipina, hingga India juga memainkan peran dalam jaringan produksi dan distribusi Toyota. Berikut ini merupakan gambaran rumah produksi Toyota di kawasan Asia Tenggara yang melakukan ekspansi dengan cara mendirikan pabrik-pabrik (baru) pada tahun 2003.⁷⁶

⁷⁴ *Ibid.* Kelly Blue Book Green.

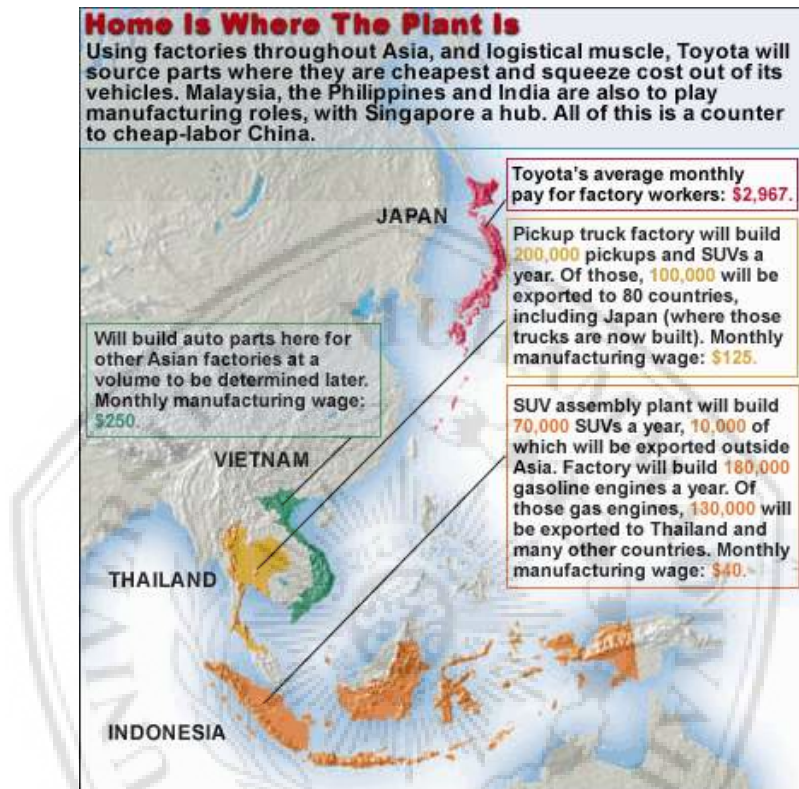
⁷⁵ Robyn Meredith dan Benjamin Fulford Jonathan Fahey, *Loc. Cit.*

⁷⁶ *Ibid.*

Bagan 2.5

Jaringan Rumah Produksi dan Distribusi Toyota

Asia Tenggara (2003)



Peta diatas menggambarkan sebuah jaringan rumah produksi Toyota di kawasan Asia Tenggara, di mana Thailand dan Indonesia menjadi basis produksi utama Toyota di kawasan Asia Tenggara. Sedangkan Vietnam masih menjadi basis produksi skala kecil seperti kompoen suku cadang Toyota. Vietnam berperan sebagai penyedia suku cadang mobil bagi pabrik Toyota asia lainnya pada volume yang telah ditentukan dengan upah produksi bulanan sebesar 250 dollar (rata-rata upah bulanan Toyota untuk pekerja pabrik di Jepang sendiri adalah 2.967 dollar). Namun, upah produksi bulanan (tenaga kerja) Vietnam cenderung paling tinggi dari

pada Thailand (120 dollar) dan Indonesia hanya mencapai 40 dollar di tahun 2003 lalu.

Pada perkembangannya di tahun 2016, Toyota mengumumkan hasil angka penjualannya secara resmi pada perayaan-55 tahun operasi bisnis otomotif Toyota di Thailand, dalam sebuah konferensi pers tahunan perusahaan yang diselenggarakan pada Januari 2017 lalu. Hasil resmi menyatakan bahwa Toyota Motor Thailand (TMT) mengalami tahun yang berat pada 2016. Alasan utama yang mempengaruhi ialah menurunnya daya beli konsumen domestik di Thailand diakibatkan oleh keputusan pemerintah Thailand untuk merestrukturisasi pajak cukai yang ditempatkan pada mobil baru akhir tahun 2016 lalu.⁷⁷

Tabel 2.3

Data Penjualan Toyota di Pasar Domestik Thailand (2016)

Jenis Kendaraan	Penjualan Toyota (Domestik)
Mobil Penumpang	87,271 unit
Kendaraan komersial (Angkutan Umum)	157,816 unit
TOTAL	245,087 unit

Thailand menjadi target Toyota dalam produksi 200.000 kendaraan jenis truk dan SUV (*Sport Utility Vehicle*: gabungan Jeep, pikap dan sedan)⁷⁸ dalam satu tahun, dengan target penjualan ekspor sejumlah 100.000 unit kepada 80 negara

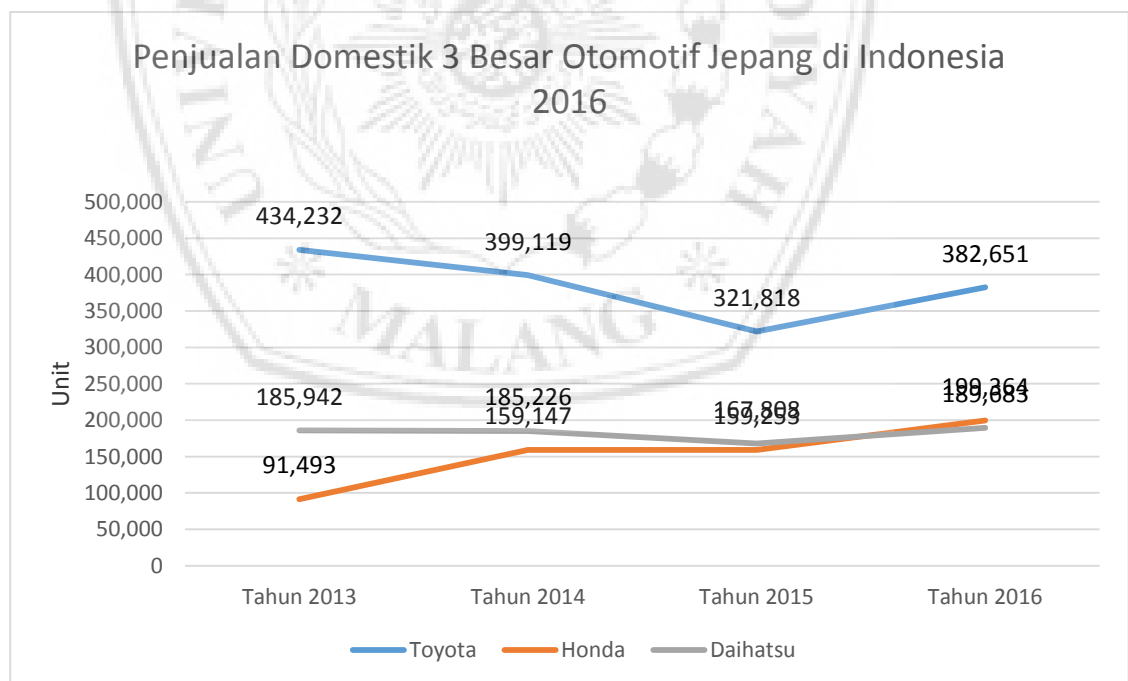
⁷⁷ *Toyota Motor Thailand Announces its Annual Sales and Forecast for Thailand*, Toyota Global Newsroom, <http://newsroom.toyota.co.jp/en/detail/14889735>, (27/10/2017, 18.28 WIB).

⁷⁸ Rendra Saputra, *Apa Bedanya Mobil SUV, MPV, City Car, dan Hatchback*, diakses dari <http://www.viva.co.id/otomotif/mobil/877198-apa-bedanya-mobil-suv-mpv-city-car-dan-hatchback>, (18/10/2017, 16.40 WIB).

termasuk Jepang. Sedangkan Indonesia masih menjadi target perakitan 70.000 mobil SUV dalam satu tahun dan sejumlah 10.000 unit dengan target ekspor keluar Asia pada tahun 2003. Pabrik akan membangun 180.000 mesin bensin setahun, 130.000 akan diekspor ke Thailand dan banyak negara lainnya.⁷⁹

Sementara itu, laporan untuk penjualan domestik Toyota di Indonesia telah mengalami fase naik-turun dari tahun 2013 hingga 2016. Namun, Toyota masih menduduki posisi pertama dalam penjualan otomotif (pada jenis mobil) di Indonesia, tercatat hingga Desember 2016 lalu. Data penjualan Toyota di bawah ini merupakan *progress* dari hasil pendirian pabrik-pabrik baru Toyota di Indonesia, sebagaimana diilustrasikan pada bagan 2.5 setelah 1 dasawarsa.

Grafik 2.1



Sumber Data : Statistic Flash Sales Indonesia, MARKLINES⁸⁰

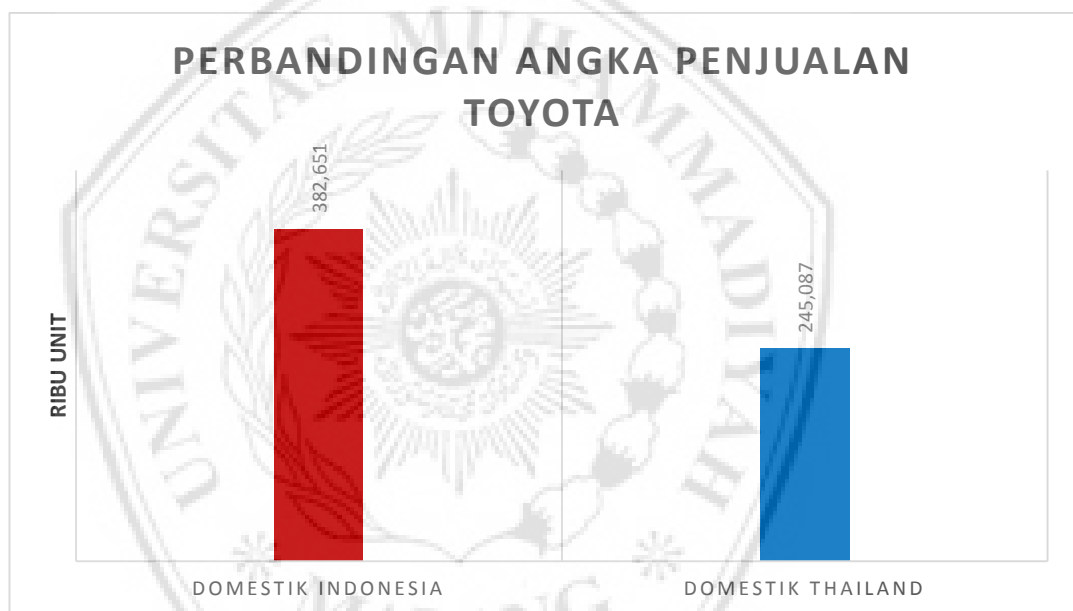
⁷⁹ Robyn Meredith dan Benjamin Fulford Jonathan Fahey, *Op. Cit.*

⁸⁰ Marklines, *Sales of new vehicles by category* (..2014, 2015, 2016), Automotive Industry Portal, diakses dari https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_indonesia, (28/10/2017, 08.27 WIB).

Catatan : Angka penjualan Toyota pada pasar domestik Indonesia tahun 2013-2015 di atas (belum termasuk penjualan Lexus). Sementara pada akumulasi angka penjualan Toyota pada tahun 2016 (sudah termasuk penjualan Lexus). Data dihimpun oleh website resmi marklines-Statistic Flash Sales Indonesia.

Perbandingan angka penjualan Toyota di pasar domestik Indonesia dan Thailand berdasarkan data terbaru (Desember 2016) diperoleh sebagai berikut.

Grafik 2.2



Toyota telah diharapkan dapat menyumbang pendapatan yang cukup signifikan terhadap PDB Jepang dari sektor penjualan produk otomotifnya. Mengingat melemahnya Yen seperti yang terjadi tahun 2012 akibat adanya peningkatan daya saing ekspor China di ekonomi regional ASEAN khususnya pada ekspor 5 komoditas utama China, seperti telepon seluler, *Portable Digital Automatic Data Processing Machines*, perlengkapan komputer, komponen telepon,

komponen radio: transmisi, radar, dll.⁸¹ Maka demikian, dipandang perlu bagi industri otomotif Jepang di kawasan Asia Tenggara seperti Toyota, Honda, dan Nissan dalam mempertahankan dan mengembangkan kapasitas produksinya (dalam dan luar negeri) untuk mendukung perekonomian Jepang.⁸²

Beberapa negara perakit di kawasan Asia Tenggara juga diharapkan dapat menyokong perekonomian mereka melalui sektor perpajakan dan distribusi penjualan (produk otomotif). Data dan infografis dari *Regtransfers* (situs penomoran otomotif dunia)⁸³ menunjukkan bahwa Toyota merupakan produsen mobil dengan angka penjualan tertinggi di 49 negara. Jumlahnya diklaim mengalahkan para pesaingnya. Infografis tersebut menunjukkan bahwa Toyota cukup kuat di beberapa negara, seperti Amerika Latin, Asia, dan Afrika. Bahkan pabrikan otomotif asal Jepang tersebut berada di puncak klasemen penjualan tertinggi di Kosta Rika, Angola, Uganda, Tanzania, Singapura, Uni Emirat Arab, Indonesia, dan Australia.⁸⁴

Dalam pandangan Toyota, Thailand saat ini (hingga 2016) masih menjadi pemain terkuat di ASEAN dan produksinya akan semakin meningkat seiring

⁸¹ Michael Agustinus, *Ini Rincian Barang Impor China yang Masuk Pasar RI*, diakses dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/3108410/ini-rincian-barang-impor-china-yang-masuk-pasar-ri>, (25/05/2017, 22.11 WIB).

⁸² Marc Wiersum, *Japan's GDP back to peak levels: Auto sales and Toyota benefit*, diakses dari <http://marketrealist.com/2014/04/japans-gdp-back-peak-levels-auto-sales-toyota-benefit/>, (25/05/2017, 22.26 WIB).

⁸³ *Regtransfers.co.uk: Personal Number Plates*, diakses dari <https://www.regtransfers.co.uk/>, (25/05/2017, 22.43 WIB).

⁸⁴ Akbar Keimas, *Toyota Kuasai Penjualan di 49 Negara*, diakses dari <http://autobild.co.id/News/Umum/Toyota-Kuasai-Penjualan-Di-49-Negara>, (25/05/2017, 22.32 WIB).

pertumbuhan ekspor ke negara-negara tetangga.⁸⁵ Sementara itu pemerintah Vietnam menginginkan agar Toyota menjadikan negaranya sebagai basis produksi besar seperti Thailand dan Indonesia bukan justru menjadikan Vietnam sebagai importir bagi produk otomotif Toyota terutama dari Thailand karena kedekatan wilayah geografis perdagangan. Oleh sebab itu, beberapa pejabat tinggi negara di kawasan ASEAN daratan seperti Indochina Vietnam meminta Toyota untuk mempertahankan produksi otomotif di negaranya.⁸⁶

Hambatan Non-tarif (NTB) perdagangan internasional Jepang terhadap 10 negara ASEAN juga merupakan salah satu faktor penting bagi produsen otomotif nomor 1 di Asia Tenggara ini. Hambatan Non-Tarif (NTB) bagi Jepang di beberapa negara Asia Tenggara dinilai cukup longgar seperti dalam kasus Indonesia. Hal ini dilatarbelakangi oleh beberapa dinamika yang terjadi di dalamnya. Menurut laporan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia 2015, dinamika yang terjadi adalah pihak Jepang selalu mempermasalahkan dalam hal transposisi untuk sektor otomotif. Pihak Jepang selalu menjadikan pembahasan transposisi 11 pos tarif otomotif sebagai prasyarat terlaksananya *General Review* IJEPA kepada pihak Indonesia.⁸⁷

Dalam sebuah wawancara dengan CEO PT Toyota Manufacturing Indonesia (TMMIN), Warih Andang Tjahjono dikutip melalui laporan khusus *Bisnis.com* bahwa perizinan di Indonesia lebih mudah guna memperbesar kapasitas

⁸⁵ Toyota : *Pasar Thailand-Indonesia Lebih Besar Dari Seluruh Eropa*, diakses dari <http://www.beritasatu.com/ekonomi/72076-toyota-pasar-thailand-indonesia-lebih-besar-dari-seluruh-eropa.html>, (25/05/2017, 22.49 WIB).

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ BPPK Perdagangan Kementerian Perdagangan RI, *Laporan Akhir Analisis Review Indonesia Japan Economic Partnership Agreement (IJEPA) Dalam Perdagangan Barang*, hal. iii.

manufaktur seperti pusat logistik dan kebijakan peningkatan infrastruktur. Menghadapi persaingan pasar otomotif yang semakin kompetitif baik di Indonesia maupun beberapa negara di Asia Tenggara lainnya, Toyota berkomitmen dalam mempertahankan kapabilitas *Supply Chain Management* yang dimilikinya. Bahkan dalam beberapa kasus Toyota Jepang juga mengklaim telah berkontribusi besar bukan hanya bagi negaranya sendiri ataupun negara-negara Asia Tenggara saja, akan tetapi juga berkontribusi hingga perekonomian AS sekalipun.⁸⁸



⁸⁸ Thomas Mola, *Laporan Khusus : CEO PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN)*, Warih Andang Tjahjono : *Kebijakan Kita Harus Bagus*, diakses dari <http://kalimantan.bisnis.com/read/20170620/250/664301/ceo-pt-toyota-motor-manufacturing-indonesia-tmmin-warih-andang-tjahjono-kebijakan-kita-harus-bagus>, (26/05/2017, 09.21 WIB).